

# Le rôle des Directions Marketing dans la Transition Durable

11 septembre 2025

● ADETEM

equancy

opinionway



Générations Data

Strategir

Thinkout

# Introduction



**Claudie Voland-Rivet**  
DGA de l'Adetem

### Les Membres du Collectif RESPONSABLES! by Adetem

 Bérénice AGONSE Transformation Positive	 Florent ARGENTIER HEC Executive Education	 Luc BALLEROY OpinionWay	 Stéphanie CHENAVIER TERACT	 Olivier CLASSIOT Des enjeux et des Hommes	 Céline COMBES-MUZART Equans	 Sihem DEKHILI ESSCA/BETA-CNRS	 Coralie DIEBOLD Yes for Comm
 Marion DUCHATELET Badsender	 Bertrand ESPITALIER EngageX	 Laurence EVRARD Stratello	 Sébastien FLOCH Girolata	 David GARBOUS Transformation Positive	 Jean-Maxence GRANIER Think-Out	 Audrey MARCANTONI	 Fabienne MARQUET
 Caroline MULLER IN SYMBIOSIS	 Sandrine NEVEU Groupe La Poste	 Claudine PAGON Formatrice Actions & Vérités	 Delphine PAROIS Strategir	 Laurence PICARD	 Pierre RÉDARÈS Helbronner	 Catherine RÉJU Adetem	 Ludivine RICHEBOEUF Square Management
 Ghislaine SALMAT Générationdata	 Sandrine TRICHARD Yellow PR	 Damien VEROT Mutuelle des motards	 Claudie VOLAND-RIVET Adetem				



L'Adetem, premier réseau des professionnels du marketing en France

## L'association

Lieu de convergence et d'échange  
incontournable des métiers du marketing

+ 1 600 membres

- Qui incarnent tous les métiers du marketing, market research, expérience client, communication, data, digital et innovation.
- Toutes typologies : des TPE aux plus grandes entreprises, des consultants aux enseignants-chercheurs, en B2B et B2C.

L'association qui donne aux marketers les moyens de réussir dans leur métier !



# Merci à nos experts du Collectif RESPONSABLES ! By Adetem



**Jean-Maxence Granier**  
Directeur et fondateur  
de Think out

**Think**out



**Delphine Parois**  
Directrice RSE &  
Directrice de la  
Communication

**Strategir**



**Laurence Picard**  
Consultante  
innovation et  
marketing durable



**Ghislaine Salmat**  
Fondatrice et présidente  
de Générations Data



**Générations Data**

# Merci à notre partenaire Equancy



**Charlotte Weill**  
CEO



**Vincent Philippe**  
Partner ESG



**Charlotte Lohou**  
Responsable Marketing  
et Communication

**equancy**

Cabinet de conseil et services  
en transformations



Data



Digital



IA



Sustainability



200 Collaborateurs



3 bureaux  
Paris - Dubaï - Casablanca



+20 ans d'expérience

# Merci à notre partenaire OpinionWay



**Luc Balleroy**  
Directeur Général



**Manon Louboutin**  
Market Research Analyst



**Benoit Parraud**  
Co-Directeur  
Pôle Marketing des Services



**Luc Balleroy**  
Directeur Général  
**OpinionWay**

& Membre du Collectif RESPONSABLES! by Adetem

**opinionway**

# Introduction : l'étude



**Objectif** : Identifier les perceptions, dynamiques et freins des Directions Marketing par rapport aux enjeux RSE



**Echantillon** : 150 ETI et grandes entreprises



**Méthodologie** : Questionnaire quantitatif agrémenté de 25 interviews qualitatives



**Fonction** des répondants :



# La RSE, un sujet-clé pour les directions marketing, mais pas encore totalement mûr

---

**91%**

des marketeurs  
veulent transformer  
les modèles d'affaires...

**VS**

**27%**

seulement intègrent  
totalement la RSE  
dans leur plan marketing



# UNE PRISE DE CONSCIENCE MASSIVE

# La RSE enfin à l'agenda des directions

Pour **74%**  
La RSE **au cœur** de la stratégie long terme

Pour **65%**  
Elle est portée au **plus haut niveau** par la Direction

Pour **86%**  
Il existe un **plan d'action RSE partagé**  
(à 95% pour les ETI 500-5000 salariés)



“ On est convaincus que la RSE doit être transverse, être intégrée dans tous les axes : il doit y avoir un volet RSE dans chaque projet.

Kate Buckland - Directrice Marketing & Communication - EDF solutions solaires



Finis le temps où la RSE était vue comme un simple "nice to have". Les entreprises l'ont désormais intégrée au cœur de leur stratégie, avec un engagement concret et un portage au plus haut niveau.

# Des entreprises qui s'équipent

81%

des entreprises se sont fixés des **objectifs précis** de réduction environnementale

82%

ont mis en place des **mesures d'impact concrètes**

67%

ont développé une **raison d'être** et/ou obtenu des **labels**



Des méthodes, des outils, un cadre qui permettent d'être mieux armé.



# La RSE apporte une dynamique positive et fédératrice

La RSE au sein de votre entreprise :

**78%**

Une dynamique **positive**

**73%**

Une démarche **stimulante**

**65%**

L'affaire de **tous**



Pour une majorité de directrices et directions marketing, la RSE crée une dynamique collective et un engagement partagé, renforçant le sentiment d'appartenance et de sens au travail.



“

Chaque manager regarde le nombre de voyages en avion réalisés dans son équipe et ceux qui pourraient être faits en train... Pour Perpignan par exemple, quasi tout le monde prend le train désormais. Quand on demande un voyage en avion pour une destination possible en train, on doit notifier son manager

Stéphanie Giniès - Directrice Marketing et E-commerce - Pierre & Vacances



**Ghislaine Salmat**  
Présidente  
**Génération Data**

& Membre du Collectif RESPONSABLES! by Adetem



**Génération Data**

# Une sobriété de plus en plus conçue comme envisageable

**86%**

estiment qu'il faut revoir tout ou partie du modèle économique

**ET 34%**

seulement pensent que "demander au marketing de promouvoir la sobriété est une ineptie"



“ Passer d'un marketing conventionnel (vendre au volume, influencer le consommateur, inciter au réachat) à un marketing responsable, avec plus de valeur ajoutée

Sophie Koroleff - Responsable RSE DGA Client et Omnicanalité - BGNP - La Poste



# Le marketing a un rôle transformatif

**Pour  
9 directeurs sur 10,  
le marketing :**

A une place centrale pour imaginer  
de **nouveaux modèles économiques**

Doit devenir un  
**levier de transformation**

Doit contribuer à **construire des offres**  
pour une **consommation responsable**

Les directions marketing sont pleinement conscientes de leur responsabilité dans la transformation durable. Elles veulent être des moteurs de la transformation et voir leur rôle redéfini. Le marketing a définitivement amorcé sa mue.





**Charlotte Weill**  
CEO  
**Equancy**





**LE GRAND ÉCART**

**QUAND LA RÉALITÉ RATTRAPE  
LES AMBITIONS**

# Certes, une majorité d'entreprises intègre un discours de durabilité dans le marketing produit



Les actions concrètes et immédiatement réalisables sont privilégiées avant les transformations plus profondes du modèle économique.

# Sur le plan social / sociétal, un démarrage plus timide

Moins de la moitié des Directions Marketing ont mis en place des actions concrètes dans ce champ social / sociétal :



**50%**

Inclusivité produits/services



**48%**

Lutte stéréotypes genre



**43%**

Transparence prix

# Frein n°1 : des enjeux souvent divergents entre business et RSE

64%

estiment que "c'est encore la rentabilité qui gagne"

31%

des marketeurs sont freinés par des **injonctions contradictoires**

et pour **20%**

La RSE crée des **frictions** entre collaborateurs

Le fossé entre RSE et réalité business persiste.

# Frein n°2 : Une “RSE institutionnelle” qui peine à s'incarner concrètement dans la stratégie marketing

Un défaut d'alignement

27%

seulement des entreprises ont **totallement intégré** leur stratégie de développement durable au plan marketing



Un défaut de connaissance aussi

55% estiment avoir besoin de :

Connaissances réglementaires et normatives



*Textes du Green Deal (CSRD, CSDDD...), ODDs, Enjeux ESG sectoriels...*

Etudes de cas inspirantes et diversifiées



Savoir-faire méthodologiques et techniques



*Bilans carbone, Analyses de cycle de vie...*



“

Le principal frein, c'est « les experts parlent aux experts ». Le sujet reste très technique. Nous devons vulgariser, parler à tout le monde. Et envers nos clients, il faut expliquer notre action spécifique - prendre un ou deux sujets et les creuser.

Elisabeth Sabbah - Directrice Marketing et Innovation  
- AG2R La Mondiale

# Frein n°3 : des moyens parfois pas à la hauteur des ambitions

TOP 5 des obstacles rencontrés à l'établissement d'un marketing responsable :

MOYENS FINANCIERS

COMPLEXITÉ DES RÉGLEMENTATIONS

MESURE D'IMPACT

MOYENS HUMAINS

CHANGEMENT DE MODÈLE D'AFFAIRES

mais seules

81%

ont des **objectifs précis** de réduction d'impact

40%

ont un **budget spécifique** marketing dédié aux initiatives durables

“ Mon frein n'est pas un manque de volonté, mais un manque de temps pour faire les choses bien. Dans une petite entreprise, quelques personnes suffisent pour porter la transformation. Quand les gens motivés partent, la dynamique s'en ressent !

Carine Weill - Directrice Marketing et Activités Online - Groupe Kereis



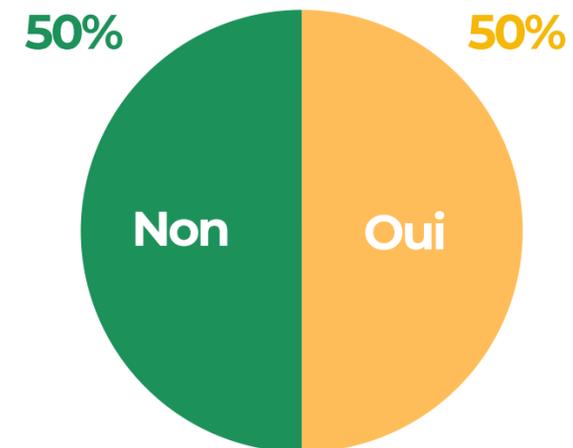
“ L'un des obstacles concerne le choix d'assumer le surcoût lié à la durabilité et son impact sur le modèle économique.

Caroline Lapointe - Directrice Marketing, Digital & Communication - Laf Santé - Groupe Hygie31

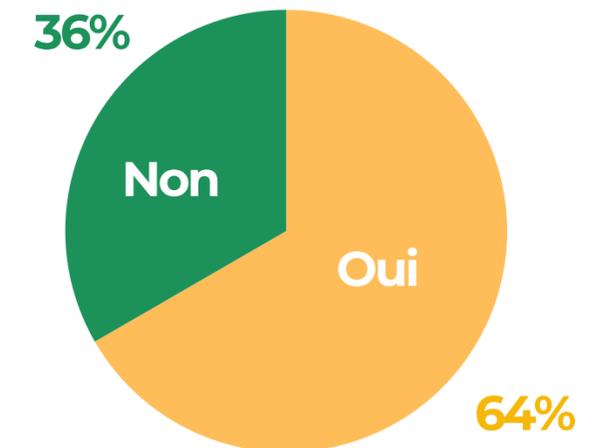
# Frein n°4 : la peur du greenwashing, en particulier pour les grandes entreprises

Votre entreprise est-elle exposée au risque de greenwashing ?

Toutes entreprises



Entreprises > 500 salariés



“ Dans le doute et pour éviter les critiques potentielles, on préfère ne pas faire. Le risque de greenwashing a tendance à nous inhiber dans les initiatives.

Antoine Gaston Breton - CMO Directeur Marketing & Communication - Volkswagen France



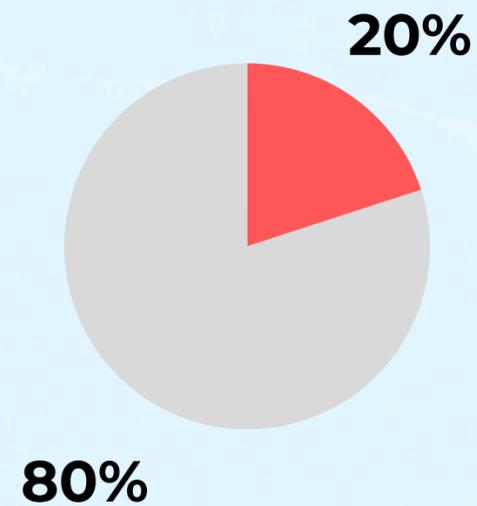
**Jean-Maxence Granier**  
Fondateur et CEO  
**Think-Out**

& Membre du Collectif RESPONSABLES! by Adetem

**Thinkout**

# Un *backlash* récent qui n'entame pas le moral des troupes

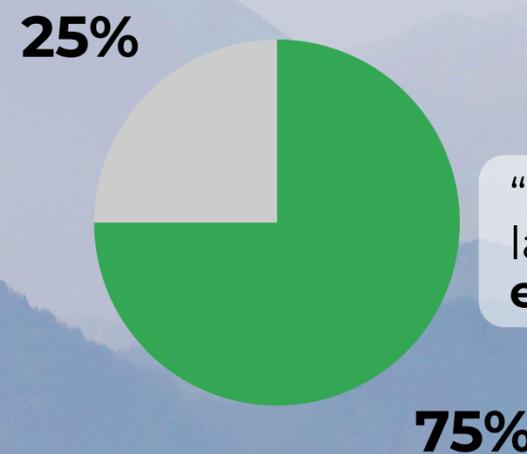
Malgré les remises en question récentes, les marketeurs restent convaincus du rôle crucial de la RSE



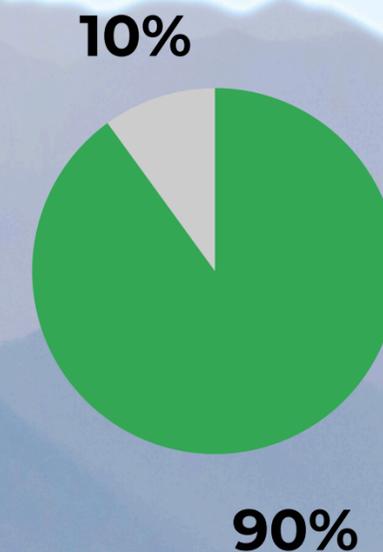
- Voient un **retour en arrière** sur les questions de RSE
- Craignent un impact significatif des **positions états-uniennes**

**CONFIANCE**

**+ COMBATIVITÉ**



“les crises rendent la RSE **encore plus essentielle**”



“les entreprises doivent **jouer un rôle majeur**”

# Des directions marketing

frustrées

69%

estiment que la transformation ne va **pas assez vite**

56%

considèrent qu'on ne va **pas assez en profondeur**



“

il y a une hétérogénéité dans la maturité des marchés. En Europe par exemple, il y a une vraie demande de produits durables, à l'opposé des Etats-Unis. On essaie de tirer l'ensemble vers le haut sans avoir une approche à deux vitesses, ce qui n'est pas simple. Ça passe par une communication différenciée.

Charlotte Verhaeghe - CMO - Essity





**Claudie Voland-Rivet**  
DGA  
**Adetem**





# Conclusion : Enseignements-clés et pistes d'action

## L'ENGAGEMENT EST RÉEL

1

Les entreprises et marketeurs sont convaincus du besoin de transformation et prêts à repenser leur métier.

2

## LE GAP INTENTION-ACTION PERSISTE

Manque de moyens, complexité opérationnelle et arbitrages difficiles avec la rentabilité.

3

## L'AVENIR SE DESSINE

Une transformation profonde des modèles d'affaires est inévitable, le marketing responsable n'est plus une question de "si" mais de "comment" et "quand".

## ET MAINTENANT ? LES PISTES D'ACTION



Renforcer les budgets dédiés à la transition



Développer les compétences de mesure d'impact



Simplifier l'intégration opérationnelle



Favoriser la collaboration inter-services



## **Olivier Hamant**

Chercheur à l'INRAE

Directeur de l'institut Michel Serres

Auteur de "La 3ème voie du vivant",  
"L'entreprise robuste" & "De l'incohérence"

# Merci !



Générations Data

